

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra  
Hotelli- ja ravintola-ala  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Sandra Juutilainen, Netta Nurmilinna

## **Asiakkuuksien hallinta ohjelmapalveluyrityksissä Etelä-Karjalassa**

## **Tiivistelmä**

Sandra Juutilainen, Netta Nurmilinna

Asiakkuuksien hallinta ohjelmapalveluyrityksissä Etelä-Karjalassa, 37 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Matkailu

Opinnäytetyö 2013

Ohjaaja: lehtori Jukka Aineslahti, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia järjestelmiä ohjelmapalveluyritykset Etelä-Karjalassa käyttävät apuna asiakkuuksien hallinnassaan.

Työtä varten tutkittiin asiakkuudenhallintaan liittyvää teoriaa sekä selvitettiin, minkälaisia asiakkuudenhallintajärjestelmiä on olemassa. Opinnäytetyötä varten otettiin selvää Etelä-Karjalan alueella toimivista ohjelmapalveluyrityksistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta kyselylomakkeita apuna käyttäen. Kyselylomakkeet lähetettiin yrityksille sähköpostitse.

Tutkimuksen tulos osoitti, että asiakkuudenhallintajärjestelmiä ei käytetä. Kyselyn tulos oli heikko, sillä yritykset eivät olleet aktiivisia vastaamaan kyselyihin, vaikka se oli lyhyt ja kattava. Vastauksen lähettäneet yritykset eivät itse käyttäneet asiakkuudenhallintajärjestelmiä yrityksissään, vaikkakin olivat tietoisia niiden olemassaolosta.

Alueen ohjelmapalveluyrityksien tulisi käyttää asiakkuudenhallintajärjestelmiä, sillä kilpailu alueella ohjelmapalveluyrityksissä on kovaa ja asiakkaita rajoitettiin. Asiakkuudenhallintajärjestelmät olisivat todennäköisesti suuri kilpailuetu ohjelmapalveluyritysmarkkinoilla.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, CRM, ohjelmapalveluyritys

## **Abstract**

Sandra Juutilainen, Netta Nurmilinna  
Customer Relationship Management in Program Service Companies in South  
Karelia, 37 pages, 1 appendix  
Saimaa University of Applied Sciences  
Business and Culture/Imatra  
Faculty of Tourism and Hospitality  
Degree Programme in Tourism  
Bachelor's Thesis 2013  
Instructor: Mr. Jukka Aineslahti, senior Lecturer, Saimaa University of Applied  
Sciences

The main aim of this thesis was to investigate the usability of customer relationship management tools in program service companies in the area of South Karelia.

The information for this data was gathered from literature and Internet. The matter was investigated by a questionnaire. The form was shared in seven program service companies via e-mail and the total of 3 replies was received.

The research shows that companies in this area rarely use customer relationship management as a tool. Also the chosen companies were not active in keeping contact, even after phone calls and several e-mails, even though they showed their high interest.

After doing the whole research, the importance of customer relationship management lifts its head. It should be an advantage for companies to claim market leadership in the growing market today.

The study was completed due to a course of Customer relationship management in the third year of studies.

Keywords: Customer Relationship Management, program service.

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
1.1	Työn tavoite ja rajaukset .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	6
2	CRM-määritelmä .....	6
2.1	Mikä on CRM .....	7
2.2	Yleisimmät CRM- järjestelmät .....	8
2.3	CRM:n käyttöönotto .....	9
2.4	CRM:n juurruttaminen organisaatioon .....	10
2.5	CRM:n ylläpito ja jatkokehitys .....	11
2.6	CRM:n käyttöönoton yleisimmät haasteet .....	11
3	Asiakkuuksien hallinta .....	12
3.1	Asiakkuuden hallinta asiakkuuden elinkaarella .....	14
3.2	Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa .....	14
3.3	Uusien asiakkuuksien hankinta .....	17
3.4	Asiakkuuksien haltuunotto .....	17
3.5	Asiakkuuksien kehittäminen .....	18
3.6	Asiakkuuksien säilyttäminen .....	18
3.7	Asiakaskannattavuuden parantaminen asiakkuudenhallinnalla .....	19
3.8	Asiakkuuden arvo .....	20
4	Asiakassuhdemarkkinointi .....	21
5	Case-yritykset .....	22
5.1	Angry Birds Activity Park .....	22
5.2	WaterSkiZoo .....	23
5.3	Atreenalin (Saimaa) .....	23
5.4	Saimaa Adventures .....	23
5.5	Salpasafarit .....	23
5.6	FlowPark .....	24
5.7	Päivölän Aktiviteettikeskus .....	24
6	Tutkimuksen toteutus .....	25
6.1	Kyselytutkimuksen toteuttaminen .....	25
6.2	Tutkimuksen pätevyyden arviointi .....	26
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	27
7	Tulokset .....	27
7.1	Case-yritys: WaterSkiZoo .....	28
7.2	Case-yritys: Flowpark .....	28
7.3	Case-yritys: Angry Birds Activity Park .....	28
8	Pohdinta ja arviointi .....	29
	Kuvat .....	31
	Taulukot .....	31
	Lähteet .....	32

## Liitteet

Liite 1 Sähköinen kyselylomake

# 1 Johdanto

Asiakkaat on se sidosresurssi, jolta viime kädessä tulevat kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit. Asiakkaiden resursseja voidaan saada yrityksen käyttöön vain ja ainoastaan tuottamalla asiakkaille sellaista arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. Yritykset, jotka pystyvät tuottamaan tehokkaimmin asiakkailleen lisäarvoa, menestyvät. (Lehtinen 2004, 11 - 12.)

Menestyäkseen yrityksen tulee tuntea asiakkaansa. Tästä syystä yritykset ovat alkaneet panostaa asiakkuusajatteluun ja asiakkuuksien hallintaan. Asiakkaan perinpohjaisella tuntemisella pystytään vastaamaan ja tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja ennakoimaan muutokset mahdollisimman pitkälle.

Asiakkuudenhallinnalla on tärkeä tehtävä asiakassuhteiden kehittämisen kannalta ja se on osa asiakaskeskeistä ajattelutapaa. Eniten lisäarvoa tuotteillaan ja palveluillaan tarjoavat yritykset menestyvät parhaiten.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten ohjelmapalveluyritykset Etelä-Karjalassa hyödyntävät asiakkuuksien hallintaa yrityksen toiminnassa ja minkälaisia järjestelmiä heillä on käytössään. Tarkoituksena on myös selvittää, miten yritykset kokevat mahdollisten CRM-järjestelmien käytön osana toimintaa ja millaisia hyötyjä/haittoja järjestelmät tuottavat.

Mielenkiinto aiheeseen syntyi Asiakkuuksien hallinta-kurssilla, jossa perehdyimme aiheita sivuavaan kirjallisuuteen pintapuolisesti. Kirjallisuus sopii hyvin tueksi opinnäytetyömme teoriaosuuteen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitämme CRM:n määritelmää, sen käyttöönottoa ja siihen liittyviä haasteita sekä asiakkuuden hallintaa. Teoriaosuuden jälkeen kerromme ensin tutkimukseen valituista yrityksistä, sitten tutkimuksetamme ja siihen liittyvistä tuloksista. Tulosten jälkeen tulee pohdintaa ja päätelmät. Lopuksi on yhteenveto koko työstä ja sen kulusta.

Opinnäytetyön raportoinnin teimme osittain yhdessä, osittain itsenäisesti. Mietimme yhdessä opinnäytetyön rungon, jonka perusteella raporttia lähdettiin kir-

joittamaan. Valmistimme myös yhdessä kyselytutkimukseen valitut kysymykset. Netta Nurmilinna raportoi luvut 1, 2, 4, 6, 7 ja 8. Sandra Juutilainen puolestaan raportoi luvut 3 ja 5 sekä kirjoitti tiivistelmän ja abstraktin.

### **1.1 Työn tavoite ja rajaukset**

Keskeisenä tavoitteena on tutkia ja perehtyä Etelä-Karjalan ohjelmapalveluyrityksiin ja niiden asiakkuudenhallintaan. Alueella on paljon ohjelmapalveluita tuottavia yrityksiä, mutta vain muutama yritys keskittyy tuottamaan pelkästään ohjelmapalveluita ammattimaisesti.

Tavoitteenamme on keskittyä tutkimaan käyttävätkö ohjelmapalveluyritykset Etelä-Karjalassa asiakkuuksien hallintaa osana toimintaansa ja millaisia järjestelmiä heillä on mahdollisesti käytössään.

### **1.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuskysymyksen selvittämiseksi käytämme empiiristä tutkimusta ja tarkemmin ottaen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää apuna käyttäen. Teemme valituille yrityksille kyselylomakkeen, johon he voivat vastata joko sähköisesti tai halutessaan strukturoidun haastattelun kautta.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä palvelee tässä tutkimuksessa meitä parhaiten, koska tavoitteena ei ole selvittää niinkään lukuja tai määriä, vaan saada konkreettista tietoa tutkimuskohteesta ja analysoida sitä. Kysymykset ovat tarkoin valittuja ja vastaukset avoimia.

## **2 CRM-määritelmä**

Asiakkuuksien hallinnasta puhuttaessa käytetään usein kirjainyhdistelmää CRM, joka tulee sanoista Customer Relationship Management. Koska asiakkaat ovat harvoin valmiita maksamaan lisähintaa heidän tarpeidensa tunnistamisesta ja täyttämisestä, on yritysten täytynyt löytää ratkaisu näiden tarpeiden toteuttamiseen käytännössä. (Mäntyneva 2003, 9 - 10.) CRM on kehitetty juuri tätä varten antamaan asiakkaille parhaan mahdollisen kokemuksen yrityksestä. Asiakkaat tekevät ostopäätöksensä hinnan ja tuotteen lisäksi myös kokonaisko-

kemukseen perustuen. Vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä on tärkeää. (Nykamp 2001, 4.)

Yritysten liiketoiminta koostuu kolmen keskeisen tekijän vuorovaikutuksesta, ja nämä tekijät ovat yritys, tuote ja asiakas. Eri tekijöiden roolit ja merkitykset ovat vaihdelleet eri aikoina ja tällä hetkellä keskeisenä johtamisen kohteena on asiakas. (Hellman & Värilä 2009, 15.)

CRM:n merkitys yritysten menestystekijänä on kasvanut samalla, kun tuotteen merkitys yritysten menestystekijänä on heikentynyt (Hellman & Värilä 2009, 19).

Monet yritykset investoivat asiakaslähtöisyyden nimissä CRM-järjestelmiin. Pelkkä järjestelmiin panostaminen ei takaa onnistunutta asiakkuuden hallintaa, ja tästä syystä CRM-projektit menevätkin valitettavan usein pieleen. Yritysten tulisi ymmärtää CRM osana yrityksen organisaatiota, ja onnistunut käyttöönotto vaatii perusteellista sekä laaja-alaista toimintatavan muutosta koko organisaatiossa. (Oksanen 2010, 5.)

## 2.1 Mikä on CRM

CRM:n moniulotteisuuden takia sen määrittely on haasteellista. Eri lähteistä riippuen CRM voidaan nähdä muun muassa prosessina, strategiana, filosofiana, kyvykkyytenä tai teknologiana.

Suomeksi puhuttaessa CRM on käsitteenä niin tuore, että sille ei ole vakiintunut yhtä selvää käännöstä. Tilanteesta riippuen sillä tarkoitetaan muun muassa asiakashallintaa, asiakassuhteiden johtamista, asiakkuuksien johtamista tai tietyissä tilanteissa jopa pelkkää asiakaspalvelua. (Oksanen 2010, 21.)

Tommi Oksasen (2010,22) teoksessa CRM ja muutoksen tuska todetaan CRM:n tarkoittavan ainakin seuraavia asioita:

- **Käsite** toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan.
- **Prosessi**, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia (esim. markkinointi, myynti, asiakaspalvelu)
- **Lähestymistapa** asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen.

- **Liiketoiminnan tietojärjestelmä**, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.
- **Liiketoimintastrategia**, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.

Yleensä CRM:llä viitataan liiketoiminnan prosesseihin sekä tietojärjestelmiin. CRM:ää voidaan pitää toiminnanohjausjärjestelmien (ERP) loogisena jatkeena, koska niiden välillä on monia yhtäläisyyksiä. Molemmat koskevat koko organisaatiota ja vaativat prosessien ja sovellusten jatkuvaa kehittämistä. Projektit ovat usein isoja ja vaativat paljon investointeja. Onnistuakseen CRM:n tulee yhdistää taustatoiminnot sekä asiakaspalvelutoiminnot, jotta tämä palvelee asiakasta. Yksin teknisten ongelmien ratkaisu ei riitä, vaan toimiva CRM vaatii myös yrityksen henkilökunnan sisäisen hyväksynnän muutokseen ja kehitykseen. (Storbacka, Sivula & Kaario 1999, 140 - 141.)

## 2.2 Yleisimmät CRM- järjestelmät

CRM-järjestelmän tulee sopia sekä yrityksen että kohderyhmän tarpeisiin, joten yritysten olisi viisasta ottaa huomioon erilaiset vaihtoehdot järjestelmien hyödyntämiseen. Tällä hetkellä markkinoilla on kaksi vaihtoehtoa CRM-järjestelmän hankkimiseen ja molemmissa on omat puolensa. (CRM-järjestelmät <http://ampiiri.com/2011/01/07/crm-jarjestelmista-ja-sellaisen-valinnasta/>)

1. Asennettava järjestelmä on malli, jossa ohjelmisto ostetaan yritykselle itselleen ja asennetaan omaan infrastruktuuriin. Etuna asennettavassa järjestelmässä on, että järjestelmä on täysin yrityksen hallinnassa, asiakastiedot säilyy itsellä ja kehitystyö on omissa käsissä. Haittana itseasennettavassa järjestelmässä on työläämpi käyttöönotto, vaativa ostmäärittely-asennusprosessi, muutokset muuhun toimintaympäristöön ja usein kalliimpi hinta.
2. Toinen vaihtoehto on niin kutsuttu SaaS-toimintamalli, jossa järjestelmä asiakastietoineen sijaitsee järjestelmätoimittajan palvelimella ja sitä hyödynnetään Internetin kautta. Tässä vaihtoehdossa etuja on useita muun muassa nopea käyttöönotto, projektin läpivieminen mahdollista ilman or-



ganisaation tietohallintoa ja järjestelmän automaattinen päivittyminen kaikille käyttäjille. Haittana on tietojen säilyttäminen ulkopuolisella tekijällä, toimittajariski, ongelmat Internet-yhteyksissä ja räätälöitävyys.

Suomessa yleisesti käytössä olevia CRM-järjestelmiä ovat

- Visma Severa
- Microsoft Dynamics CRM
- Sales Force
- Value Frame
- MelbaGroup ( Saas-palvelumalli)
- Trainer's Housen järjestelmät ( SaaS-palvelumalleja)
- Relenta ( SaaS-palvelumalli)
- GeniCRM ( Saas-palvelumalli)

Näiden lisäksi kansainvälisesti käytössä on myös muita CRM-järjestelmiä.

### **2.3 CRM:n käyttöönotto**

Käyttöönotto-termillä on CRM-maailmassa kaksi eri merkitystä. Toisaalta se tarkoittaa koko käyttöönottoprojektia määrittelyineen, toteutuksineen ja koulutuksineen, toisaalta myös pelkkää käyttöönottovaihetta, jossa järjestelmä otetaan käyttöön organisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa käyttöönotolla tarkoitetaan koko prosessia alkuvalmisteluista järjestelmän jalkautukseen organisaatiolle. Käyttöönotto on projektin kriittisin ja suurissa yrityksissä myös kallein vaihe. Turhien kustannusten välttämiseksi käyttöönotto on siis tehtävä oikein jo heti ensimmäisellä kerralla. Käyttöönoton tehtävänä on lunastaa annetut tavoitteet sekä mahdollistaa ja toteuttaa suunnitellut muutokset, joten käyttöönotto vaatii panostusta koko organisaatiolta johtoa myöten. (Oksanen 2010, 253.)

Henkilöstön perinpohjainen koulutus on avainasemassa CRM:n käyttöönotossa. Koko henkilökunnan tulee ymmärtää käyttöönoton tavoitteet: mitä järjestelmällä pyritään saamaan aikaan ja miten se käytännössä toteutetaan.

Kaikki toimenpiteet tähtäävät käyttökulttuurin syntymiseen ja toimintamuutoksen juurruttamiseen organisaatiossa (Oksanen 2010, 254).

CRM-käyttöönotto vaatii tietotekniikan ja liiketoiminnan välistä yhteen hitsautumista. Tietotekniikan on tarjottava toimivat välineet ja tiedonhallinnan ratkaisut, ja liiketoiminnan osalta on oltava selkeät tavoitteet ja osaava ydinjoukko johtamaan muutosta ja saavuttamaan nämä tavoitteet. (Oksanen 2010, 11.)

Oksasen (2010) mukaan CRM-ratkaisun käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena silloin, kun kaksi vuotta järjestelmän käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen jokainen seuraavista kriteereistä toteutuu:

1. Vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti.
2. Käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä, eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa.
3. Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa.

Näiden kriteerien toteutuessa, käyttöönotto on siis onnistunut.

## **2.4 CRM:n juurruttaminen organisaatioon**

CRM:n juurruttamisessa on ennen kaikkea kyse arkipäiväistymisestä. Kun CRM:stä tulee luonteva osa organisaation arkea ja rutiineja, on se samalla myös luonteva osa organisaatiota. (Oksanen 2010, 285.)

Uusien toimintatapojen juurtumiselle kriittisin on käyttöönottoprojektin jälkeinen ensimmäinen vuosi. Uudet järjestelmät tulisi oppia hyvin, ja niiden käytön tulisi olla vakituista, jotta järjestelmä olisi tehokas ja palvelisi asetettuja tavoitteita. Sovituista toimintatavoista ei pitäisi luistaa, mutta samalla tulisi pitää mielessä yrityksen tulosvastuu. On pitkälti kiinni organisaatiokulttuurista ja esimiesten sekä muun johdon osaamisesta, onnistuuko yritys juurruttamaan CRM-järjestelmän käyttöönsä suunnitellusti. (Oksanen 2010, 289 - 290.)

Kun toimintakulttuuri on asianmukainen ja henkilöstö on motivoitunut tekemään oman osuutensa järjestelmän ylläpitämiseksi, on investointi ollut kannattava.

Jos toimintakulttuurissa on puutteita, mitään ei tapahdu ja CRM-sovelluksiin tehdyt investoinnit ovat täysin turhia. (Storbacka ym. 1999, 148.)

## **2.5 CRM:n ylläpito ja jatkokehitys**

CRM-järjestelmien ylläpitäminen ja jatkokehitys vaatii pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Kun järjestelmä on saatu käyttöön ja henkilöstö motivoitunut käyttämään sitä luontevasti, tarvitaan jatkuvaa ylläpitoa ja kehitystyötä. Organisaation sisällä sitä varten perustetaan usein oma erillinen kehitysryhmä, joka kokoontuu 4 - 6 kertaa vuodessa ja käsittelee järjestelmään liittyvät palautteet ja muutosehdotukset. Kehitysryhmä tulisi koota mahdollisimman laajalta alueelta organisaatiossa, jotta kaikki osa-alueet saisivat varmasti äänensä kuuluviin. Kehitysryhmän jäsenillä on tärkeä rooli myös paikallisen käyttäjätuen tarjoamisessa omissa organisaation osissaan. (Oksanen 2010, 295 - 296.)

Oksasen (2010, 298) mukaan selkeät ja käyttäjien yhtenäisesti ymmärtämät pelisäännöt ovat ensimmäinen edellytys jatkuvalla eli käytön aikaiselle asiakastietojen laadun ylläpidolle. Käyttäjien tulisi tuntea yleisimmät asiakastietojen käsittelyyn liittyvät tilanteet ja toimenpiteet sekä osattava soveltaa pelisääntöjä niihin. Vastuullisuutta korostava käyttökulttuuri on ylläpidon toinen perusedellytys; jokainen käyttäjä kokee olevansa vastuussa yhteisen asiakastietokannan laadusta. Tietojen ylläpito ei saa olla toiminto, jota *joku muu* hoitaa, vaan sen on oltava kaikkien yhteinen asia.

## **2.6 CRM:n käyttöönoton yleisimmät haasteet**

Vaikka CRM-järjestelmät käyttöönoton onnistuessa ovat loistava ratkaisu asiakkuuksien hallintaan, sen käyttöönottoon liittyy usein haasteita ja jos järjestelmää ei saada sitoutettua yrityksen toimintaan oikein, ei järjestelmistä ole yritykselle todellista hyötyä.

CRM:n käyttöönottoon liittyy haasteita. Useimmiten asiakkuudenhallinta koetaan myynnin ja markkinoinnin tehtävänä. Tästä syystä CRM-projektit suunnataan vain myynti- ja markkinointiorganisaatioon. Tällä tiukalla rajauksella saadaan asiakastiedot kuntoon, mutta sillä ei mahdollisteta laaja-alaista toimintatavan muutosta organisaatiossa. (Oksanen 2010, 5.)

CRM-projektin onnistuminen vaatii myös riittävää painoarvoa hankkeelle koko organisaation laajuisesti. Perustaksi tarvitaan jatkuva johdonmukainen viestintä ja sitä tukeva toimintatapojen muutos. Kuten kaikessa kehityksessä, myös asiakkuudenhallinnan kehittämisprojekteissa onnistuminen edellyttää konkreettisten tavoitteiden asetusta, kokonaisuuden pilkkomista, perusteellista koulutusta, suunnitelmien toimeenpanoa ja ennen kaikkea laaja-alaista viestintää. (Oksanen 2010, 6.)

CRM-järjestelmän käyttöönoton kuvitellaan olevan helppo ja lähes itsestään tapahtuva operaatio. Usein CRM:n käyttämättömyydessä on kyse jostain muusta kuin teknisestä ongelmasta. Järjestelmä on käytettävissä, mutta sitä ei vain käytetä. Yleensä käyttämättömyys verhotaan kiireen tai muun vastaavan selityksen taakse, vaikka todellisuudessa henkilöstö ei vain ole omaksunut järjestelmän käyttöä osana organisaation toimintaa. Organisaation näkökulmasta välttämättömän tietojärjestelmän epäonnistunut käyttöönotto on uhka bisnekselle. (Oksanen 2010, 28.)

Kuten mainittu, CRM-järjestelmien onnistunut käyttöönotto edellyttää vahvaa johtajuutta ja määrätietoisia toimenpiteitä. Asiakkuuksien aito haltuunotto ei ole mahdollista, jos sitä tukevat järjestelmät ja toimintatavat eivät ole kunnossa. Paras hetki huolehtia niistä on heti käyttöönoton yhteydessä, eikä joskus epä määräisessä tulevaisuudessa. (Oksanen 2010, 30.)

### **3 Asiakkuuksien hallinta**

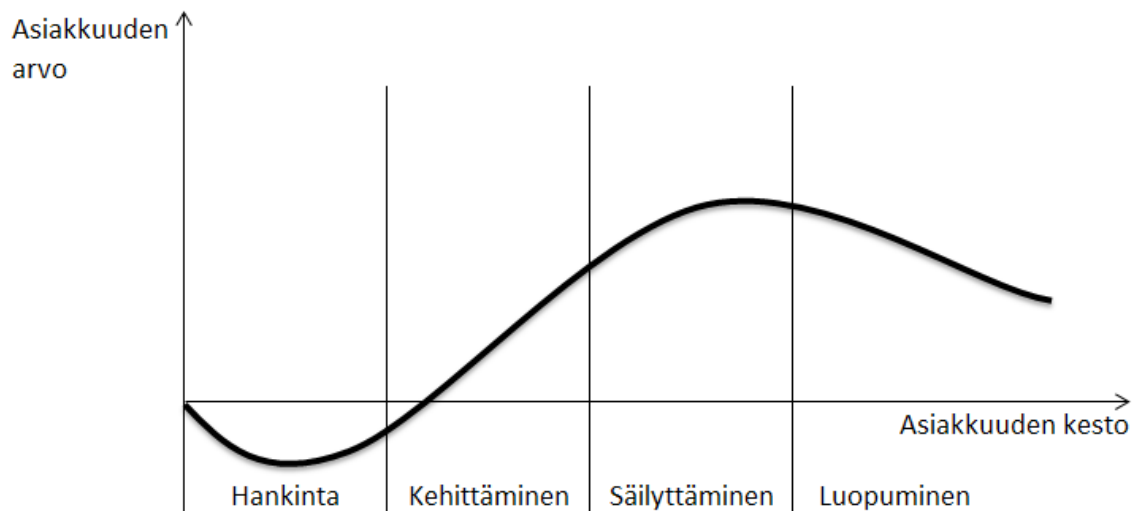
Asiakkaat ovat yrityksen todellista pääomaa, joten asiakkuuksien hallintaan kannattaa keskittyä ja panostaa.

Asiakkuuksien hallinnan menestyksen kannalta keskeisintä on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niiden tunnistaminen. Parhaan tuntuman asiakkaisiin saa yritys, joka kykenee parhaiten ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti. (Mäntyneva 2003, 15.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on korostaa aktiivista päätöksentekoa siitä, mihin asiakkaisiin yrityksen kannattaa panostaa. CRM:n avulla yritys pystyy muokkaamaan markkinointiviestintäänsä asiakaslähtöisempään suuntaan ja luomaan sellaista asiakasarvoa, että yrityksen asiakaskannattavuus säilyy. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja tutkimaan heidän ostokäyttäytymistään, joiden tunnistamisen jälkeen yritys pystyy kohdentamaan markkinointiviestintänsä oikealle asiakassegmentille saavuttaen ostovoimaansa lisänneen asiakaskunnan. (Mäntyneva 2001, 11 - 12.)

Asiakkuuksien hallinnalla pyritään hankkimaan uusia asiakkaita, säilyttämään jo olemassa olevat ja aktivoimaan nämä ostamaan lisää tuotteita tai palveluita.

Asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari (kuva 1) voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. (Mäntyneva 2003, 16.)



Kuva 1. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella hieman mukaillen. (Mäntyneva 2003, 17.)

Asiakkuudesta tekee yleensä kannattavan asiakkuuden kesto ja ostojen määrän kasvu. Tyypillisesti kannattavimpia ovat uskolliset asiakkuudet, koska niihin ei liity uuden asiakkuuden hankintaan liittyviä kustannuksia. (Mäntyneva 2003, 18.)

### **3.1 Asiakkuuden hallinta asiakkuuden elinkaarella**

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on asiakkuuksien hallinnan menestyksen kannalta keskeistä. Parhaiten asiakkaiden ostokäyttäytymistä ennustavat yritykset pystyvät toimimaan myös sen mukaisesti. Uudet asiakkuudet ovat herkempiä, kuin vuosia kestäneet asiakkuudet. Vanhoja asiakkaita voidaan kuitenkin pitää henkisesti kaikkein tärkeimpinä. Tavoitteena on, että kun asiakkuus on saatu avattua, yritetään asiakas saada aktivoitua ostamaan enemmän yhtiön tuotteita tai palveluita. Asiakas pyritään saamaan ostamaan tuotteet juuri omalta yritykseltä. (Mäntyneva 2003, 15 - 16.)

Aktivointivaiheessa hyödynnetään koko tuote- tai palveluportfolion potentiaali asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Tarpeet voivat olla ilmeisiä tai piileviä. Tällä pyritään nostamaan asiakkaan ostovolyymi isompaan suuruusluokkaan, jotta ei vain jäädä odottamaan, josko asiakkaalle ilmenisi tarve ostaa lisää. Asiakkuuden elinkaaren kypsässä vaiheessa pyritään keskittymään asiakkuuden säilyttämiseen ja asiakkaan takaisinsaamiseen. Toivotaan, että asiakas keskittäisi kaikki ostonsa juuri kyseiseen liikkeeseen. Asiakkuudenhallinnan yhtenä tavoitteena on, että tunnistetaan pikaisesti ne asiakkuudet joilla ei ole potentiaalia muuttua kannattaviksi. (Mäntyneva 2003, 16 - 17.)

### **3.2 Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa**

Mäntynevan (2003, 18.) mukaan kannattavan asiakkuudesta tekee sen kesto sekä ostojen määrän kasvu. Uskolliset asiakkuudet ovat yleisesti ottaen kaikkien kannattavimpia. Vanhoihin uskollisiin asiakkaisiin ei liity uuden asiakkuuden hankintaan liittyviä kustannuksia. Asiakkaan ostojen määrää pyritään kasvattamaan tarjouksilla tai muilla kohdennetuilla toimilla. Näin tuodaan asiakkuuteen lämpöä.

Aktiivinen asiakasuskollisuus ei ole asiakkaalta ostettavissa. Asiakasuskollisuus syntyy, jos on syntyäkseen. Asiakkuudet tulisi ryhmitellä, sillä toiset asiakkaat ovat taloudellisesti kannattavampia. Jos asiakkaita ei ryhmitellä, tulee kaikkia asiakkaita kohdella samalla tavalla.

Alkuun on tärkeä motivoida uusi asiakas kokeilemaan yritystä. Pyritään siihen, että asiakas lisää ostosten määrää ja toisaalta myös annetaan tunne, että heistä ollaan aidosti kiinnostuneita asiakkaana. Keskeisenä tavoitteena kuitenkin on sitouttaa asiakas ostamaan ja palaamaan yritykseen sekä toimimaan suosittelijana omalle lähipiirilleen. (Mäntyneva 2003, 18.)

Asiakkuudenhallinnan haasteena voidaan pitää asiakkuuden kuljettamista koko elinkaareissa ja sen eri vaiheissa. Ensin asiakkuus hankitaan, jonka jälkeen pyritään saamaan asiakkaan ostomäärät kasvamaan, jotta asiakkuus muuttuisi kannattavaksi. Tämän jälkeen asiakkuutta pyritään lujittamaan korostamalla asiakasuskollisuutta aktiivisesti. Kypsimmässä vaiheessa asiakkuuden elinkaarella pyritään säilyttämään kannattavimmat asiakkaat. Asiakkaita voidaan lähestyä eri markkinointiviestintäkanavia käyttäen ja kohdistaa sopivat tuotteet valituille asiakkaille. Vaikka yrityksen pyrkimyksenä on päästä tavoitteisiin myynti- ja kannattavuusluvuissa, täytyy muistaa asiakkuuksien arvon kasvattaminen. (Mäntyneva 2003, 18 - 19.)

Asiakkuuden vaiheita kuvaava taulukko elinkaaren eri vaiheissa:

<b>ASIAKKUUDEN VAIHE</b>	<b>HANKINTA</b>	<b>HAL- TUUNOTTO</b>	<b>KEHITTÄMI- NEN</b>	<b>SÄILYTTÄMI- NEN</b>
<b>TAVOITE</b>	Potentiaa- listen asi- akkuuk-sien hankinta	Uusien asiak- kuuksien kan- nattavuus muiden tuot- teiden lisä- myynnillä	Asiakkuuden syventä- minen	Olemassa- olevien asiak- kuuksien säi- lyttäminen
<b>LÄHESTYMISEN PERUSTE</b>	Demogra- finen profiili	Aiemmat os- tokset	Potentiaalin realistointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
<b>TARVELÄHTÖISYYS</b>	Oletetut tarpeet	Viestityt tar- peet	Todelliset tarpeet	Todelliset tar- peet
<b>MARKKINOINTIVIESTIN- NÄN PERSONOINTI</b>	Vähem- mänkin persoonal- linen riittää	Pyrkimys persoonalli- suuteen	Persoonal- lisuus välttä- mätöntä	Persoonal- lisuus välttä- mätöntä
<b>TARJOUKSEN SISÄLTÖ</b>	Perustuu tuotelähtöi- syyteen	Perustuu asi- akkaan ole- massa oleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpei- siin ja toivei- siin	Perustuu ai- empaan asia- kas- suhteeseen
<b>KÄUPANTEON ONNISTU- MISTODENNÄKÖISYYS</b>	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Taulukko 1: Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa (Mäntyneva 2003, 19.)

Yllä oleva taulukko kuvaa tarkemmin asiakkuuden eri vaiheita ja niiden kehitty-  
mistä.



### **3.3 Uusien asiakkuuksien hankinta**

Uuden asiakkaan ensimmäisen kaupan yhteydessä pyritään tekemään kannattavaa kauppaa sekä luomaan samalla asiakkuus. Uuden asiakkuuden jalostaminen voi koitua haasteeksi yritykselle. Mikäli asiakkuutta ei saada yritykselle, se hankitaan tappiolla tai sitä ei kyetä säilyttämään, menettää yritys kyseisen asiakkuuden osalta rahaa. . (Mäntyneva 2003, 19.)

Uusien asiakkuuksien hankinta laskemalla myyntihintaa esimerkiksi erilaisilla alennuksilla, johtaa tappiolliseen toimintaan. Uusien asiakkuuksien hankinta on yritykselle kalliimpaa kuin vanhojen asiakkuuksien säilyttäminen. On siis kannattavampaa, että yritys keskittyy enemmän nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen. Yrityksen tulisi määritellä keskinäinen suhde, kuinka paljon panostetaan uusiin asiakkuuksiin ja kuinka paljon asiakkuuksien kehittämiseen. (Mäntyneva 2003, 19 - 20.)

### **3.4 Asiakkuuksien haltuunotto**

Asiakkuus muodostuu, kun asiakas tekee ensimmäisen ostopäätöksensä. Tällöin yritys voi olettaa, että sen palvelu- ja tuotevalikoima vastaa juuri kyseisen asiakkaan vaatimuksia. Tähän oletukseen ei tulisi kuitenkaan luottaa liikaa, koska asiakkaan tarpeet ja vaatimukset vaihtelevat. Asiakkaiden toiminta ja ostoprosessit tulisi tuntea riittävän hyvin, jotta asiakkuus saataisiin kertaostolla haltuun. (Mäntyneva 2001, 120.)

Mäntynevan ( 2003, 20) mukaan on ilmeistä, että asiakkaiden prioriteetit vaihtelevat tuotteittain, jolloin ei voida yksiselitteisesti päätellä, miten asiakkuus pitäisi ottaa haltuun vain yhden tuotteen myyntiä lisäämällä. Koko tuotetarjonnan sovitaminen asiakkaan tarpeisiin on haasteellista, joten tuote- ja palveluntarjontaa kannattaa mukauttaa vastamaan olemassa olevia tarpeita. Asiakkaan yritykseltä ostamien tuotteiden määrällä on suora vaikutus asiakkuuden kestoon. Mitä enemmän tuotteita tai palveluita pystytään myymään, sitä todennäköisemmin asiakkuudesta tulee pitempiaikainen. Jos asiakkuus perustuu vain yhteen tai kahteen ostopahtumaan, voidaan päätellä, ettei kyseessä ole vielä kovin vahva asiakkuus. Asiakkuuden alkuvaihe onkin asiakkuudelle herkintä aikaa, ja haltuunoton tulisi tapahtua silloin.

### **3.5 Asiakkuuksien kehittäminen**

Asiakkuuksien kehittämiseen on mahdollista tehdä suunnitelmia ja toimintamalleja, joilla pyritään asiakkuuksien syventämiseen. Markkinoinnin lähtökohdaksi kannattaa ottaa asiakkuuteen liittyvä ilmeinen volyymi- ja kannattavuuspotentiaali. Sitoutunut asiakas on täynnä kannattavuuspotentiaalia.

Paremmalla keskittymisellä asiakkuuksiin, asiakassuhdemarkkinoinnin tehoksella sekä asiakkuuksien kehittämistoimilla voidaan tunnistaa potentiaali. Asiakaspoistumaa voidaan myös näillä keinoin vähentää. (Mäntyneva 2003, 21.)

### **3.6 Asiakkuuksien säilyttäminen**

Asiakkuuksien säilyttäminen perustuu asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen. On tunnettava asiakkaat ja heidän tarpeensa. Pyritään mallintamalla selvittämään ne asiakkaat, jotka ovat vaihtamassa toimittajaa tai lopettamassa asiakkuuttaan yrityksen kanssa. Kun tämä yhdistetään taloudellisen kannattavuuden ja potentiaalın analysointiin, voidaan helpommin tehdä asiakkuuksien säilyttämiseen tehtäviä päätöksiä. Voidaan päätellä, kuinka paljon asiakkuuksiin kannattaa panostaa niin, että asiakkuus säilyisi. Tavoitteet saadaan paremmin saavutettua, kun ymmärretään asiakkaiden tarpeet. (Mäntyneva 2003, 21.)

Suunniteltaessa asiakkuuksien säilytysohjelmaa on syytä kiinnittää erityistä huomiota kriteereihin, jotka ilmaisevat, millaisia ovat ne asiakkaat, jotka todella halutaan säilyttää ja pitää asiakkaina. On ilmeistä, että koko asiakaskannan ostohistoriaa tarkastelemalla parhaat kriteerit täyttävät asiakkuudet ovat tunnistettavissa. Ongelmaksi jää, mitkä ovat ne keinot, jotka pitävät parhaat asiakkaat jatkossakin yrityksen asiakkaina. (Mäntyneva 2003, 21.)

Muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä voivat indikoida mahdollista aikomusta vaihtaa toimittajaa tai palveluntarjoajaa kokonaan. Mahdollisia merkkejä voivat olla asiakkaan tekemät valitukset tai myynnin väheneminen. Nämä seikat voivat toimia hälytysmerkkeinä yritykselle. (Mäntyneva 2003, 22.)

On syytä muistaa, että kaikki asiakkuudet eivät välttämättä ole taloudellisessa mielessä säilyttämisen arvoisia. Asiakkaisiin on syytä pyrkiä vaikuttamaan silloin, kun he tekevät päätöksensä, ei ainoastaan silloin kun he toimivat.

Yleensä ajatellaan, että toimittajaansa tyytyväiset asiakkaat ovat myös lojaaleja. Kuitenkin, toimittajaa vaihtavat asiakkaat ovat noin 70 % tyytyväisiä toimittajaansa – he vain vaihtavat. Asiakkaat eivät myöskään valita tyytymättömyytään, mutta vaihtavat silti toimittajaa. Näin on noin 90 % tapauksista. On haasteellista säilyttää yrityksellä sellaiset asiakkaat, jotka eivät valita ja ovat kuitenkin tyytymättömiä, mutta silti kannattavia ja säilyttämisen arvoisia. (Mäntyneva 2003, 23.)

Asiakastyytyväisyyteen sekä asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin panostamista voidaan pitää tärkeimpinä tekijöinä asiakkuuksien keston pidentymiseen sekä asiakasuskollisuuteen. Asiakkaiden tyytymättömyystekijöihin on reagoitava parantavin toimenpitein. Asiakkuudenhallinnassa kannattaa panostaa erityisesti asiakkuuksien kestoa pidentäviin toimiin. Uskollisiin asiakkaisiin kohdistuvia markkinointikustannuksia on helpompi määritellä ja johtaa, sillä he yleensä ostavat enemmän ja kokeilevat uusia tuotteita. Tyytyväiset asiakkaat toimivat myönteisinä sanansaattajina lähipiirilleen. (Mäntyneva 2003, 24.)

Aktiivinen asiakasuskollisuus tarkoittaa, että asiakas pysyy saman yrityksen asiakkaana tietoisesti. Aktiivinen asiakasuskollisuus tulee ansaita. Usein jopa 90 - 95 % uskollisista asiakkaista ovat passiivisesti uskollisia. Tästä syystä on keskityttävä asiakkuuksien säilyttämiseen. (Mäntyneva 2003, 24.)

### **3.7 Asiakaskannattavuuden parantaminen asiakkuudenhallinnalla**

Asiakkuuksien kannattavuuden huomioonottaminen ja kehittäminen parantavat olennaisesti koko yrityksen kannattavuutta. Asiakkuuden hallinnan keskeinen tavoite on antaa yritykselle parempi ote asiakkuuksiinsa ja parantaa niiden kannattavuutta. Näin aktiivinen, asiakkuuden hallintaan liittyvä vaihtoehto on ilmeisesti parempi kuin passiivinen. (Mäntyneva 2003, 33.)

Yrityksen on syytä tuntea asiakaskannattavuuteensa vaikuttavat tekijät. Yrityksen tulisi hahmottaa, mitä maksaa hallinnoida asiakkuuksia ja niiden kannatta-

vuotta. Tulisi myös hahmottaa, mitä maksaa vaihtoehtoisesti se, että niitä ei hallinnoida lainkaan. (Mäntyneva 2003, 34.)

Asiakkuudenhallintaan liittyviä strategisia valintoja tehtäessä on syytä selkeästi päättää strategiset prioriteetit – mitä todella tavoitellaan. Asiakaskohtaista kannattavuutta tarkkailemalla on mahdollista seuloa pois kannattamattomia asiakkuuksia. (Mäntyneva 2003, 34.)

Asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisella hinnoittelulla on suora yhteys myyntituot-  
toihin. Hinnoittelupäätöksiä tehdessä on syytä ottaa huomioon mahdollisten  
segmenttien olemassaolo. Palvelun hintaa voidaan pitää ostopäätökseen vai-  
kuttavana moniulotteisena tekijänä. Hinta voidaan nähdä yhtenä tuotteen omi-  
naisuutena tai rajoitteena kuluttajan ostopäätöksessä. Tuotteesta saatava hinta  
vaikuttaa merkittävästi tuotteen yleiskannattavuuteen sekä tuotteen asiakaskoh-  
tainen volyyymi tuotteen kokonaiskannattavuuteen. (Mäntyneva 2003, 35.)

### **3.8 Asiakkuuden arvo**

Asiakkuuden arvoa tarkastellaan yrityksen näkökulmasta: mikä on asiakkuuden  
arvo tällä hetkellä ja mikä on asiakkuuden potentiaalinen arvo tulevaisuudessa.  
Asiakkuuden arvon keskeinen merkitys on siinä, miten paljon yritys voi saada  
resursseja käyttöönsä asiakkuudesta. Asiakkuuden arvo vaihtelee asiakkaittain.  
Asiakkaat ovat eriarvoisia. Jotta pystytään arvioimaan asiakkuuksien arvoa ja  
potentiaalista arvoa, on löydettävä sellaiset kriteerit, jotka sopivat käytettäviksi  
asiakkuuksien arviointiin. (Lehtinen 2004, 123.)

Tarkasteltaessa asiakkuutta kahdesta näkökulmasta – asiakkaan arvon näkö-  
kulmasta ja asiakkuuden lujouden näkökulmasta – asiat painottuvat luonnolli-  
sesti eri tavalla. Asiakkaan arvon määrittely voidaan jakaa kahteen osa-  
alueeseen. Voidaan puhua faktuaalisesta alueesta eli tieto perustuu faktoihin,  
jossa arvon mittarit ovat yrityksen dokumenteissa, kirjanpidossa ja muissa asi-  
akkuuteen liittyvässä dokumentaatiossa. Evaluaation pohjautuva arvo eli arvi-  
ointiin pohjautuva lähtee puolestaan siitä, että yrityksen avainhenkilöillä on kyky  
arvioida asiakkaiden arvo sellaisten ulottuvuuksien osalta, joita on vaikea do-  
kumentoida. (Lehtinen 2004, 123 - 124.)

## 4 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinointi tai lyhyemmin suhdemarkkinointi tarkoittaa markkinoinnin tarkastelua suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena (Gummeson 1998, 21).

Asiakassuhdemarkkinoinnissa yrityksen tulisi ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan niin, että asiakkuudet olisivat kannattavia ja molemmat osapuolet tyytyväisiä. Asiakassuhdemarkkinointi on osa CRM:ää. (Bergström & Leppänen 2003, 407 - 408.)

Perusedellytyksenä suhteen syntymiselle on vähintään kahden toisiinsa yhteyttä pitävän osapuolen olemassaolo. Markkinoinnin näkökulmasta perussuhde muodostuu useimmiten toimittajan ja asiakkaan välille, mutta hyvin monimutkaisia suhteiden verkostoja voi muodostua myös muiden eri toimijoiden välille. Toimittajan ja asiakkaan välistä suhdetta kutsutaan klassiseksi pariksi. (Gummeson 1998, 21.)

Kertamyyntimarkkinoinnin näkökulmasta asiakkaaseen ja ostoihin ei liity minäänlaista tunnesidettä tai historiaa. Asiakkaan aiempia ostoja ei muisteta, eikä edelliset ostot lisää todennäköisyyttä seuraaviin ostoihin ostokertojen määrästä riippumatta. Asiakassuhdemarkkinointi pyrkii nimenomaan kestävään ja molempia osapuolia tyydyttävään asiakassuhteeseen. Asiakasuskollisuus korostuu asiakassuhdemarkkinoinnissa erityisen paljon. (Gummeson 1998, 36.)

Yrityksen tulee ansaita asiakassuhteet omalla toiminnallaan. (Grönroos 1998, 17.) Asiakassuhde ja asiakkuus pohjautuvat kahden osapuolen väliselle resursien vaihdannalle. Vaihdata koostuu tunteiden, tietojen ja tekojen vaihdannasta, joista asiakkuus muodostuu. Tunne ohjaa tietoa, joka puolestaan ohjaa tekoja niin asiakkaan kuin yrityksenkin osalta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 34.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin kannattavuuden yhtenä näkökulmana voidaan pitää oppivaa asiakassuhdetta. Oppimista tapahtuu asiakassuhteen kehittyessä sekä yrityksen sisällä että asiakkaan taholta. Yritys ja asiakas oppivat siis ajan myötä toimintamalleja, joilla voidaan välttää virheitä esimerkiksi laatuongelmissa. (Grönroos 2000b, 222.)

## 5 Case-yritykset

Tutkimuskohteeksi valittiin alueen ohjelmapalveluyrityksiä. Suomessa ohjelmapalveluyrityksillä tarkoitetaan yleisesti yrityksiä, jotka toimivat matkailualalla. Yritykset tarjoavat matkailuun liittyviä aktiviteetteja, kuten esimerkiksi moottorikelkkasafareita tai nousuvarjoliittoa. Laajimmillaan ohjelmapalveluyritysten käsite voi tarkoittaa myös muun muassa hiihtokeskuksia ja eläintarhoja. Useat ohjelmapalveluyritykset tarjoavat myös kuljetus- ja majoituspalveluita ja käsitteenä ohjelmapalveluyritys onkin melko laaja. Tässä tutkimuksessa keskitymme tarkastelemaan ohjelmapalveluyrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen aktiviteettipalveluja.

Tutkimuskohteena olevat yritykset valittiin sijainnin perusteella. Yritykset sijaitsevat Etelä-Karjalassa ja harjoittavat ammattimaisesti ohjelmapalveluyritystoimintaa. Tutkimuskohderyhmä kattaa koko Etelä-Karjalan. Tutkimuskohteet olivat; Angry Birds Activity Park, WaterSkiZoo, Atreenalin, Saimaa Adventures, Salpasafarit, FlowPark sekä Päivölän Aktiviteettikeskus. Yrityksistä keskusteltiin ohjaavan opettajan Jukka Aineslahden kanssa ja tultiin yhdessä johtopäätöksen, että case-yrityksiä on riittävästi ja tutkimus kannattaa toteuttaa.

### 5.1 Angry Birds Activity Park

Angry Birds-seikkailupuisto sijaitsee Lappeenrannan Rauhasa, Holiday Clubin läheisyydessä. Tekemistä löytyy kaikenikäisille, niin naperoille, teini-ikäisille kuin aikuisillekin.

Lappeenrannan Angry Bird- puisto on toinen Suomessa avattu Angry Birds-puisto. Angry Birds Activity Park Saimaa avattiin kesällä 2013, joten opinnäytetyön tekijät odottivat kiinnostuneina tutkimustuloksia suhteellisen uudelta yritykseltä. Konseptina Angry Birds- puisto on maanlaajuinen, ja asiakkuuden hallinnan luulisi olevan yritykselle markkinoinnin ohella tärkeä prioriteetti. (<http://www.holidayclub.fi/kohteet/saimaa/angrybirds-puisto/>)

## **5.2 WaterSkiZoo**

WaterSkiZoo on imatralainen yritys, joka on perustettu vuonna 2008. Yritys on erikoistunut vesiaktiviteetteihin. Yritys toimii pääasiassa Saimaalla ja Vuoksella, mutta kuitenkin yrityksen sanojen mukaan tilauksesta 'missä vaan.'

Yrityksen aktiviteettivalikoimasta löytyy sukellusta, kelluntaa, vesilautailua, vesihihtoa, nousuvarjoliittoa ja puhallettavia laitteita, kuten banaaniveneitä sekä tak-siveneajelua. WaterSkiZoo on pieni yritys rajan pinnassa, ja venäläiset turistit on varmasti otettu huomioon yrityksen liike-ideassa ja mahdollisesti asiakkaiden hallinnassa. (<http://www.waterskizoo.com>)

## **5.3 Atreenalin (Saimaa)**

Atreenalin Seikkailupuisto Saimaa on ensimmäinen Atreenalin konseptin avaama seikkailupuisto. Puisto löytyy Angry Birds-puiston tavoin Lappeenrannan Rauhasta, Holiday Clubin läheisyydestä.

Puisto on avattu luontoarvoja kunnioittaen, ja se on kokonaisuudessaan noin kolmen hehtaarin kokoinen. Puistossa on yhteensä viisi reittiä, 71 rataosuutta, kaikki 1,5 km:n matkalla. Atreenalin Saimaalla pääsee tekemään yhteensä 11 vaijeriliukua, 830 metrin matkalla. (<http://www.atreenalin.fi>)

## **5.4 Saimaa Adventures**

Saimaa Adventures on Imatralla toimiva ohjelmapalveluyritys, joka tuottaa ohjelmapalveluita moneen tarpeeseen. Yrityksen tuottamia ohjelmapalveluja ovat muun muassa kalastus, mönkijäsafari, kumipukukellunta, jousiammunta, frisbeegolf ja paintball.

Saimaa Adventures järjestää myös tilaisuuksia Hossukan Helmi tilaussauna- sekä kokouskeskuksessa. Hossukan kokous- sekä illanviettotilat ovat suunniteltu 30 henkilölle. (<http://www.saimaa-adventures.fi>)

## **5.5 Salpasafarit**

Salpasafarit on tapahtumapalvelujen tuottaja, jonka pääkohteet ovat Saimaa Gardensilla (Holiday Club Saimaa) Lappeenrannan Rauhassa sekä Luumäen

Salpalinjalla. Yritys on perustettu Luumäelle vuonna 1998, ja Luumäki on yksi tärkeistä yrityksen kohteista. Upeiden tilaisuuksien järjestämisen Luumäellä mahdollistaa Salpalinjan suurin luola.

Salpasafarit tarjoaa paketteja ympärivuoden, ja se rakentaa kokonaisuudet yhdessä omien sekä yhteistyökumppaneiden avustuksella. Kesäisin tarjonnassa on muun muassa mönkijäsafarit, kalastusretket, venesafarit, Salpalinjaopastukset, eräruokailu, melonta, värikuulturnaus, saunat sekä minimotocross. Talvisin on moottorikelkkasafarit, ecoendurot, talvikalastusretket, retkiluistelu, ruokailut, saunat sekä kokouspalvelut. Salpasafarit on ohjelmapalveluyrityksenä edelläkävijä, ja pitkä kokemus näkyy mahdollisesti heidän asiakkuuden hallinnassaan. (<http://www.salpasafarit.fi>)

## **5.6 FlowPark**

Lappeenrannan FlowPark on toinen Suomessa sijaitsevista samannimisistä seikkailupuistoista. Toinen puisto sijaitsee Turussa. Lappeenrannan puisto sijaitsee keskustan tuntumassa, yleisen uimarannan Myllysaaren tuntumassa.

FlowParkin omistavat ystävykset Janne Kalhama sekä Antti Puro. Yritys on perustettu kaverusten ideasta perustaa yritys, joka on lähellä heille tärkeitä arvoja; liikunnallisuus ja ulkoilmaelämä, yhteisöllisyys ja kaverisuhteet sekä ekologisuus. Arvojen pohjalta syntyi seikkailupuisto, jossa pääsee kokeilemaan rajojaan liikunnallisen ja aktiivisen seikkailun parissa. (<http://www.flowpark.fi>)

## **5.7 Päivölän Aktiviteettikeskus**

Päivölän Aktiviteettikeskuksessa on keskitytty Islanninhevosvaelluksiin. Talli sijaitsee Taipalsaarella, Saikkolan kylässä n. 23 kilometrin päässä Lappeenrannan keskustasta.

Päivölässä on myös paljon muitakin aktiviteetteja kuten seinäkiipeily, värikuulasota, frisbeegolf, lumikenkäretkeilyä, moottorikelkkasafari, moottoripyöräkoulutus sekä ajohallintakurssi. Lisäksi Päivölässä toimii Bed&Breakfast eli yöpymismahdollisuus aamiaisella. Vuodepaikkoja vieraille on yhteensä 12. (<http://www.gosaimaa.com/fi/Tekemiset/Talviaktiviteetit/Safarit/Safarit?id=452a059a-2842-49e8-bf9d-a05f0f533b2c>)



## 6 Tutkimuksen toteutus

Seuraavassa luvussa kerrotaan kvalitatiivisen tutkimusaineiston keruussa käytetystä menetelmästä, eli kyselytutkimuksesta ja tarkemmin ottaen sähköisestä kyselylomakkeesta. Luvussa selitetään myös kyselylomakkeen valmistusprosessia, sen rakentamiseen liittyviä vaiheita ja rakenteen kannalta keskeisiä asioita. Kyselylomake oli ainoa tutkimusväline ja näin ollen tärkeä väline tutkimusaiheen selvittämiseksi. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä 1.

Opinnäytetyön tekemistä aloitettaessa tulee ensin määritellä tutkimusongelma, eli tutkimuksen ydinkysymys ja miksi tutkimusta lähdetään tekemään. Tässä tapauksessa tutkimusongelma ja lähtökohta koko tutkimusprosessille on asiakkuudenhallinta.

Tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen valitaan tutkimusaineiston keruumenetelmä. Tämän jälkeen rakennetaan itse kyselylomake, jolla tutkittava aineisto lopulta kerätään. Lopuksi aineisto analysoidaan ja raportoidaan. Tämän jälkeen jäljelle jää tutkimustulosten hyödyntäminen käytännön tasolla. (Mäntyneva, Heironen & Wrange 2008, 14.)

### 6.1 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen lähtökohtana on siis eteläkarjalaisten ohjelmapalveluyritysten asiakkuuksien hallinta. Tutkimuskohderyhmä rajattiin seitsemään eri yritykseen. Kyselylomakkeen avulla haluttiin selvittää, onko kyseisillä yrityksillä käytössään jokin asiakkuudenhallintaa helpottava CRM-järjestelmä ja millaisena he mahdollisen järjestelmän kokevat. Kyselylomakkeen malliksi valittiin avoimet kysymykset, koska niiden avulla saadaan vastaajan ilmaisut omin sanoin sekä tietoa myös pintaa syvemmältä. Avoin malli oli tässä tapauksessa myös tarkoituksenmukaisempi strukturoituun kyselylomakkeeseen verrattuna.

Kyselylomakkeen kysymyksiä mietittiin tarkkaan ja tavoitteena oli saada kysymyksistä mahdollisimman yksiselitteiset, jotta väärinymmärtämisten virhemarginaali olisi mahdollisimman pieni. Ensimmäinen versio kyselylomakkeesta lähetettiin ohjaavalle opettajallemme Jukka Aineslahdelle sähköisesti, ja häneltä

saimme erittäin hyviä vinkkejä lopullista kyselylomaketta varten. Lopulliseen kyselylomakkeeseen valittiin kaiken kaikkiaan 15 kysymystä.

Koska kyselyn termistö ei välttämättä ole suurelle yleisölle tuttua, lähdettiin kysymyksissä liikkeelle siitä, onko termi 'asiakkuudenhallinta' kyseiselle yritykselle tuttu ja miten he kyseisen termin yrityksen filosofiassa ymmärtävät. Seuraavaksi kysyttiin yrityksen ikää ja onko yrityksillä käytössään jokin asiakkuudenhallintaa helpottava CRM-järjestelmä. Jatkokysymykset liittyivät järjestelmän kriteereihin, käyttöönottoon ja kokemuksiin.

Valmis kyselylomake lähetettiin saatekirjeen kera sähköisesti valituille tutkimuskohteille 29.10.2013 ja vastausaikaa annettiin 08.11.2013 asti. Tutkimus toteutettiin kertaluontoisena kyselytutkimuksena. Tavoitteena oli saada vastaus jokaisesta valitusta yrityksestä (7 kpl), ja kun vastausaika läheni loppuaan ja vastauksia oli palautettu vasta yksi, tehtiin soittokierros yrityksiin ja muistutettiin sähköisestä kyselylomakkeesta. Yrityksille kerrottiin kuinka tärkeää vastauksien saaminen olisi ja pyydettiin lähettämään vastaukset, vaikka yrityksellä ei olisi-kaan käytössään kysyttyjä CRM-järjestelmiä, ja vastaaminen olisi siksi hyvin suppeaa. Valmis tutkimus luvattiin lähettää kyseisille yrityksille heidän niin halutessaan. Kaikki yritykset lupasivat lähettää vastauksensa kyselylomakkeeseen heti. Tiistaina 12.11.2013 vastauksia oli kuitenkin palautettu yhteensä kolme kappaletta. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 42,85 %.

## **6.2 Tutkimuksen pätevyyden arviointi**

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, että tutkimus on tehty mittaamaan juuri tutkimuskysymyksessä määriteltäviä asioita. Jotta tutkimus olisi validi, sillä tulee olla selkeät ja täsmälliset tavoitteet. Tutkimuslomaketta rakennettaessa kysymysten pitää mitata oikeita asioita ja käsittää koko tutkimusongelma. Tutkimukseen valitun kohderyhmän tulee myös olla tarkkaan määriteltä. Tämän lisäksi validia tutkimustulosta edistävät edustavan otoksen saaminen ja riittävän korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2002, 29.)

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa myös, kuinka objektiivinen tutkimus on kyseessä. Tutkimuksen tulisi olla mahdollisimman puolueeton aina tutkimusprosessista tutkimustuloksiin. Näiden puolueettomuutta edesauttaa muun muassa

se, että tutkimuksen kohteella ja tutkittavalla on tutkimuksen aikana etäinen suhde. Tutkijan ei myöskään tulisi vaikuttaa kyselyllä tai haastattelulla saatuihin vastauksiin. (Vilkka 2007, 16.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetti oli kohtalainen. Tarkoituksena oli tutkia eteläkarjalaisten ohjelmalveluyritysten asiakkuuksien hallintaa, käytössä olevia CRM-järjestelmiä, niiden käyttöönottoa sekä hyötyjä/haittoja. Tässä onnistuttiin hyvin, sillä kyselytutkimuslomakkeen kysymykset pohdittiin tarkasti tutkimusongelmaa silmällä pitäen, joten siltä osin tutkimus mittasi juuri sitä mitä piti-kin. Lisäksi kyselytutkimuslomake käsitti koko tutkimusongelman sisältämät asiat. Vastausprosentti jäi kuitenkin odotettua pienemmäksi, ja yritysten vastaukset olivat puuttuvien CRM-järjestelmien vuoksi suppeat. Tästä johtuen tulokset jäivät odotettua köyhemmiksi.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa kyselylomakkeen vastaustuloksien todistettavuutta ja sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan mitata toistamalla tutkimus uudelleen ja uudelleen. (Heikkilä 2010, 187.)

Tutkimuksen reabiliteetti on kohtalaisen suuri. Uskomme, että toinen tutkija saisi lähes identtiset vastaukset tehdessään saman tutkimuksen vastaavanlaisella kyselylomakkeella. Tosin vastaukset ovat yksilölliset ja yrityksestä riippuvaisia, joten tutkimuskohderyhmää vaihtamalla myös vastaukset todennäköisesti vaihtuisivat.

## **7 Tulokset**

Seuraavassa tutkimustulokset on käsitelty case-yrityksittäin. Kuten mainittu, kyselyyn vastasi vain kolme yritystä ja vastausprosentiksi muodostui 42,85 %, joten vastausten käsitteleminen yrityksittäin on tässä tapauksessa tuloksia tarkasteltaessa hyvä tapa analysoida saatuja vastauksia.

Ensin käydään läpi case-yritysten vastaukset, jonka jälkeen analysoidaan vastauksia kokonaisuutena. Vastaukset käydään läpi satunnaisessa järjestyksessä.

### **7.1 Case-yritys: WaterSkiZoo**

Vastaajana toimi yrityksen toinen perustaja Jussi Honka. Vastaajan mukaan yritys tuntee asiakkuudenhallinta-termin pintapuolisesti. Vastaaja pitää asiakkuudenhallintaa lähes tärkeimpänä edellytyksenä yrityksen olemassaololle. Vastaajan mukaan WaterSkiZoon filosofia perustuu asiakastyytyväisyyteen. Se menee jopa ohi tuloksen tekemisessä, mikä ei vastaajan mukaan ole yritysmaailmassa kovin yleistä, eikä aina edes arvostettavaa toimintaa. Yritys on ollut toiminnassa 5 vuotta, mutta yrityksellä ei ainakaan vielä ole käytössään mitään asiakkuudenhallintaa helpottavaa CRM-järjestelmää. Yritys ei myöskään käytä esimerkiksi Excel-ohjelmaa asiakastietojensa hallinnassa. Puuttuvien järjestelmien vuoksi yritys ei pysty vastaamaan jatkokysymyksiin. Vastaaja toivoo kuitenkin ehdottomasti saavansa valmiin tutkimuksen tutkittavakseen, koska on sitä mieltä, että saattaa oppia tutkimuksesta jotain.

### **7.2 Case-yritys: Flowpark**

Flowparkin edustajana tutkimukseen vastasi Weera Westerlund. Vastaajan mukaan yritys tuntee asiakkuudenhallinnan ja termin sisällön. Vastaajan mielestä asiakkuudenhallinta käsittää muun muassa asiakassuhteiden rakentamisen, asiakaslähtöisyyden, segmennoinnin ja markkinoinnin.

Tärkeimpänä osa-alueena asiakkuudenhallinnassa yritys pitää asiakaslähtöistä lähestymistapaa. Yrityksellä ei ole käytössään mitään varsinaista CRM-järjestelmää, mutta yritys käyttää tällä hetkellä hallinnoimiseen Exceliä. Myöskään Flowparkin edustaja ei puuttuvan CRM-järjestelmän vuoksi ole pätevä vastaamaan jatkokysymyksiin. Mainittakoon, että edustaja toivoo vilpittömästi tutkimuksen onnistuvan.

### **7.3 Case-yritys: Angry Birds Activity Park**

Angry Birds- seikkailupuiston vastaajana toimi Sanna Pokkinen, joka huolehtii yrityksen markkinoinnista. Yrityksellä ei vastaajan mukaan ollut tarkoitus vastata kyselyyn ollenkaan, koska heilläkään ei ole käytössä kyselylomakkeen perään-

kuuluttamia CRM-järjestelmiä. Kun soitettiin ja muistutettiin tutkimuksen tärkeydestä, Pokkinen lupasi lähettää vastauksen, johon vastaa niin hyvin kuin se heidän yrityksen osalta on mahdollista.

Vastaajan mukaan yritys näkee asiakkuudenhallinnan asiakaslähtöisenä ajattelutapana, jossa asiakkaita ryhmitellään. Esimerkiksi vastaaja antoi kokousasiakkaat sekä lapsiperheet. Vastaajan mukaan asiakkuudenhallintaan kuuluu asiakassuhteiden kerääminen, ylläpito ja markkinointi oikeille ryhmille. Tärkeimpänä osa-alueena vastaaja pitää asiakastyytyväisyyden säilyttämistä sekä tuotteen/palvelun markkinointia oikealle segmentille.

Angry Birds Activity Park sijaitsee Holiday Club Saimaan yhteydessä, joten asiakassegmentti koostuu pääosin hotelliasiakkaista, ja vaikka yrityksellä itsellään ei ole käytössä erityistä CRM-järjestelmää, käyttävät he yhdessä hotellin kanssa Hotellinx-järjestelmää asiakastietojen ylläpitoon. Hotellin järjestelmää henkilökunta on vastaajan mukaan sopeutunut käyttämään hyvin.

## **8 Pohdinta ja arviointi**

Kuten tutkimustulokset osoittavat, analysoitavaa ei juuri ole. Pohdittavaa sitäkin enemmän. Vaikka CRM-järjestelmät alkavat yleisesti olla alalla puhkikulunut käsite, ei sen käyttö asiakkuudenhallinnassa ole vielä kovin yleistä Etelä-Karjalan kokoisella alueella pienissä ohjelmapalveluyrityksissä. Asiakkuudenhallinta tunnetaan ja koetaan suureksi osaksi yrityksen toimintaa, mutta hallinta hoidetaan muilla menetelmillä. Tutkimusongelma ratkesi niin, ettei vastanneiden ohjelmapalveluyritysten osalta ole käytettävää tietoa CRM-järjestelmien käyttöönotosta tai sen hyödyistä ja haitoista. Tutkimustulosta voidaan hyödyntää muun muassa siten, että kannustetaan yrityksiä investoimaan CRM-järjestelmiin kertomalla niiden todellisista hyödyistä myös pienille ja keskisuurille yrityksille. CRM-järjestelmien hankkiminen ja oikeaoppinen koulutus sekä käyttöönotto on yrityksille suuri valttikortti alati kiristyvässä kilpailussa asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä.

Tutkimukseen vastanneiden yritysten mukaan asiakkuudenhallintaa pidetään yhtenä yrityksen menestystekijöistä, mutta sitä helpottaviin järjestelmiin panostaminen ei ilmeisesti ole yritysten prioriteeteissa kovin korkealla. Asiakkuudenhallinnasta kirjoitettuun teoriaan nojaten yrityksillä oli melko hyvin hallussa käsite asiakkuuksienhallinta ja mitä se pitää sisällään. Tosin käsitteenä termi on itsessään melko laaja, ja rajapintaa termin käyttämiseen on paljon. Kuitenkin tutkimus jäi itsessään melko epäpäteväksi.

### **Tutkimuksen arviointi**

Aiheen valinta onnistui helposti, koska aito kiinnostus asiakkuuksien hallintaan syntyi saman nimisellä kurssilla keväällä 2013. Ohjelmapalveluyritysten rajaaminen tutkimuskohteeksi oli myös yllättävän helppoa, koska se oli riittävän lähellä matkailualaa, jota kumpikin opinnäytetyön tekijä opiskelee. Itse opinnäytetyön tekeminen alkoi hitaasti mutta varmasti ja tekijät olivat motivoituneita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta sähköistä kyselylomaketta apuna käyttäen. Kysymyslomakkeen rakentaminen vei aikaa, koska lomakkeelle tulevat kysymykset tuli valita tarkoin. Valmiit kyselylomakkeet lähetettiin sähköisesti valitulle tutkimusryhmälle ja jäätiin odottelemaan vastauksia. Melko pian innostus tekemiseen vaihtui vastauksia odotettaessa epätoivoon, ja loppujen lopuksi täytyi tyytyä toteamaan, ettei vastauksia tule toivotusti. Syitä pienelle vastausprosentille voi miettiä. On mahdollista, että tutkimusajankohta ei sopinut yritysten muihin aikatauluihin tai yksinkertaisesti kiinnostus tämänkaltaisiin tutkimuksiin oli melko vähäinen.

Aikaisempia tutkimuksia asiakkuuden hallinnasta löytyi runsaasti, mutta alueen ohjelmapalveluyrityksistä ei muita vastaavia tutkimuksia löytynyt. Tekijöiden mielestä aihe oli tarpeellinen.

Kysely oli myös opinnäytetyön tekijöiden mielestä kattava. Kyselylomake oli hyvin suunniteltu ja vastasi tutkimusongelmaa. Muuten tutkimustulosten niukkuus jäi hieman harmittamaan. Valmis tuotos lähetetään tutkimukseen vastanneille yrityksille kokonaisuudessaan sähköisesti.

## **Kuvat**

Kuva 1. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella, s.13

## **Taulukot**

Taulukko 1. Asiakkuuden hallinta elinkaaren erivaiheissa, s.16

## Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2000b. Service management and marketing. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M, Heinonen, J & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.

Nykamp, M. 2001. The customer differential, the Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management. New York: Amacom.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. & Sivula, P. & Kaario, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

<http://ampiiri.com/2011/01/07/crm-jarjestelmista-ja-sellaisen-valinnasta/>

Angry Birds Activity Park

<http://www.holidayclub.fi/kohteet/saimaa/angrybirds-puisto/>



Atreenalin

<http://www.atreenalin.fi/>

Saimaa Adventures

<http://www.saimaa-adventures.fi/>

Salpasafarit

<http://www.salpasafarit.fi/>

Flowpark

<http://www.flowpark.fi/>

Päivölän Aktiviteettikeskus

<http://www.gosaimaa.com/fi/Tekemiset/Talviaktiviteetit/Safarit/Safarit?id=452a059a-2842-49e8-bf9d-a05f0f533b2c>

WaterSkiZoo

<http://www.waterskizoo.com>

## Liitteet



**Saimaan Ammattikorkeakoulu**

**Netta Nurmilinna, Sandra Juutilainen**

**Opinnäytetyö 2013**

**Asiakkuuksienhallinta Etelä-Karjalan ohjelmapalveluyrityksissä**

**Kyselylomake:**

**1. Tunteeko yrityksenne termin asiakkuudenhallinta?**

---

---

---

**2. Mitkä asiat yrityksenne mielestä kuuluvat asiakkuudenhallintaan?**

---

---

---

**3. Mitä pidätte tärkeimpänä osa-alueena asiakkuudenhallinnassa?**

---

---

---

4. Kuinka kauan yrityksenne on ollut toiminnassa? 0-2v, 3-5v, 6-10v?
- 
- 
- 
5. Onko yrityksellänne käytössä jokin asiakkuuden hallintaa helpottava CRM-järjestelmä? Kyllä/Ei
- 
- 
- 
6. Jos yrityksellä ei ole erillistä CRM-järjestelmää, käyttääkö yritys esimerkiksi Exceliä asiakkuuden hallinnassaan?
- 
- 
- 
7. Jos on, mikä? Esim: Visma Severa, Microsoft Dynamics CRM, Sales Force, Value Frame, Melba Group, joku muu, mikä?
- 
- 
- 
8. Millaisia kriteerejä ohjelmalle asetettiin sitä hankittaessa?
- 
- 
- 
9. Jätettiinkö ohjelma jostain syystä hankkimatta?
- 
- 
- 
10. Jos ohjelman käyttöönottoon liittyi koulutus, miten koulutus onnistui?
- 
- 
- 
11. Oliko CRM:n käyttöönotossa jotain vaikeuksia? Mitä?
- 
- 
-

**12. Onko henkilökunta sopeutunut käyttämään CRM-järjestelmiä osana yrityksen toimintaa?**

---

---

---

**13. Koetteko CRM:n parantaneen yrityksenne valmiuksia toimia jatkuvasti muuttuvalla liiketoimintakentällä, sekä yrityksen että asiakkaan kannalta?**

---

---

---

**14. Mitä haittaa/haittoja olette huomanneet CRM:n käytön aiheuttavan?**

---

---

---

**15. Mitä hyötyä/hyötyjä olette huomanneet järjestelmän tuovan?**

---

---

---

**Kiitos vastauksistanne ja mukavaa syksyn loppua!**